

ПРОГРАММА

«Оценка потенциала эффективности. Преодолеваем разрыв между производством и экономикой»

Цели программы

- > Сформировать понимание связи всех элементов процесса управления потенциалом как единого сквозного процесса
- > Обучить участников методам поиска потенциала для повышения эффективности

Целевая аудитория

Работники экономических служб и ответственные за развитие производственной системы

Формируемые компетенции

- > Знание основных понятий, видов потенциала, алгоритма организации управления потенциалом процесса
- > Навык определения /актуализации ключевых показателей эффективности (метрики) процесса/продукта
- > Навык реализации системного бенчмаркинга для оценки потенциала
- > Навык оценки потенциала с использованием инструмента «Дерево драйверов»
- > Навык использования инструментов анализа и поиска потенциала
- > Навык формирования запроса на работу с потенциалом процессов

Длительность

24 академических часов (3 дня)

Формат

Очный

Содержание программы

Длительность	Метод обучения	Содержание	Результат
Введение			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> Знакомство Минутка безопасности Установление правил Тестирование «До обучения» Сбор ожиданий участников Представление целей и содержания программы 	<ul style="list-style-type: none"> Сформировано понимание целей и задач обучения Определен текущий уровень компетенций
	практика	<ul style="list-style-type: none"> Тестирование «До обучения» Оценка своих знаний и навыков, оценка развития компании по 10-бальной шкале 	
Модуль 1. Концепция управления эффективностью процессов			
Цели, задачи, принципы производственной системы			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> Цели, задачи и принципы Производственной системы Структура развертывания, распределение ролей и ответственности при организации деятельности в рамках ПС 	<ul style="list-style-type: none"> Сформировано понимание целей и задач Производственной системы
	практика	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение «Ваша роль в развитии Производственной системы» «Ваши успехи и достижения» «Направления развития» 	
Управление эффективностью процессов			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> Процессное управление (декомпозиция процессов, сквозные процессы) Система оперативного управления процессом (цикл PDCA, инструменты управления) Ключевые операционные показатели процесса (качество, срок, производительность и т.п.) КПЭ, метрики, актуализация метрик Каскад ключевых показателей эффективности Система оперативного управления процессом (цикл PDCA, инструменты управления) Связь показателей процессов с финансовыми показателями (ЕБИТДА, ОПЕХ, САРЕХ и т.п.) 	<ul style="list-style-type: none"> Сформировано понимание элементов цикла управления процессами Получены знания об основных финансово-экономических показателях процессов Сформировано понимание связи операционных и финансовых показателей процессов и каскада КПЭ

Содержание программы

	практика	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение: что значит управление процессами? Какие инструменты цикла управления процессами вы используете? Обсуждение «Что такое метрики?» Чем метрики отличаются от показателей?» 	
Управление эффективностью процессов от потенциала			
День 1	теория	<ul style="list-style-type: none"> Управление эффективностью процессов от потенциала Понятие потенциала. Составляющие потенциала Потенциал эффективности бизнеса, потенциал роста бизнеса Связь с процесса «Управление потенциалом» с другими бизнес-процессами Обзор PDCA-цикла работы с потенциалом Роли участников программы в управлении потенциалом 	<ul style="list-style-type: none"> Сформировано понимание сущности и составляющих потенциала процессов Изучен алгоритм управления Сформировано понимание процесса «Управление потенциалом» как сквозного бизнес-процесса и его связь с другими бизнес-процессами Сформировано понимание роли участников в управлении потенциалом
	практика	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение: Разрозненность текущих инструментов: анализ причин Упражнение «Ваша роль в управлении процессами от потенциала. Взаимодействие с другими службами и подразделениями» 	
Модуль 2. Поиск и оценка потенциала			
Инструмент «дерево драйверов»			
День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> Потенциал в рамках ФЭМ Суть и ключевые элементы инструмента «Дерево драйверов» Принципы и цели формирования дерева драйверов Метрики и драйверы. Актуализация набора метрик Определение взаимосвязей (выявление факторов, влияющих на результирующие показатели Источники данных для формирования дерева драйверов 	<ul style="list-style-type: none"> Сформировано понимание эталона Изучены методы расчета эталонных значений и их нормализации Изучен алгоритм построения дерева драйверов

Содержание программы

День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> Алгоритм построения дерева драйверов Применение дерева драйверов для оценки потенциала Сбора данных по фактическим метрикам процесса 	<ul style="list-style-type: none"> Получен опыт построения дерева драйверов на основе ФЭМ
	практика	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение: Разрозненность текущих инструментов: анализ причин Упражнение «Ваша роль в управлении процессами от потенциала. Взаимодействие с другими службами и подразделениями» 	
Оценка потенциала			
День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> Методы определения эталонных значений Актуализация подхода к бенчмаркингу с фокусом на поиск потенциала Этапы, шаги бенчмаркинга, методика проведения Моделирование эталона. Метод «композитный эталон» Нормализация эталонных значений Оценка целевого и достижимого уровня потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> Изучена методика проведения бенчмаркинг-исследований при выявлении и оценке потенциала Получен опыт оценки потенциала
	практика	<ul style="list-style-type: none"> Упражнение «Оценка целевого и достижимого уровня потенциала» 	
Планирование достижения потенциала			
День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> Анализ причин разрывов (цель, этапы) Классификация причин разрывов (разрывы по обеспечению техникой, разрывы по обеспечению персоналом, разрывы по коэффициенту эксплуатации и т.п.) Инструменты анализа причин разрывов Оценка степени влияния причин (факторов) на разрыв. Реестр проблем 	<ul style="list-style-type: none"> Изучены этапы анализа причин разрывов между эталонными и фактическими значениями метрик Сформировано понимание методов, применяемых для анализа причин разрывов

Содержание программы

День 2	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Дерево целей. Задание на генерацию • Создание запросов для производственных подразделений • Анализ применимости и приоритизация инициатив • Выдача задания на генерацию инициатив. Оценка инициатив • Работа с нераспределенным потенциалом 	<ul style="list-style-type: none"> • Получен опыт определения причин разрывов и их приоритизации • Получен навык формирования решений
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Упражнение «Генерация решений и оценка инициатив» 	
Модуль 3. Реализация потенциала			
Встраивание результатов оценки потенциала в цикл бизнес-планирования			
День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимосвязь цикла бизнес-планирования и цикла управления потенциалом • Формирование ФЭМ с учетом целей, направленных на достижение потенциала • Мониторинг показателей и мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Изучены этапы анализа причин разрывов между эталонными и фактическими значениями метрик • Сформировано понимание методов, применяемых для анализа причин разрывов • Получен опыт определения причин разрывов и их приоритизации • Получен навык формирования решений
	практика	<ul style="list-style-type: none"> • Как экономист формирует запрос на работу с потенциалом? • Роль взаимодействия между экономистами и производственными службами • Упражнение на формирование бизнес-плана с учетом потенциала 	
Управление проектами. Мониторинг достижения целей			
День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> • Проекты бережливого производства для повышения эффективности процессов на базе потенциала. Проекты Бережливого производства (проекты АЗ и проекты по циклу DMAIC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировано понимание особенностей управления проектами повышения

Содержание программы

День 3	теория	<ul style="list-style-type: none"> Управление проектами повышения эффективности процессов от потенциала (особенности, этапы, команда, показатели) Мониторинг показателей и мероприятий, сформированных по результатам генерации инициатив и направленных на покрытие потенциала (инструменты мониторинга, канбан и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> повышения эффективности процессов на базе потенциала Сформировано понимание роли участников при достижении потенциала
	практика	Упражнение «Задачи и роли участников обучения при реализации мероприятий по достижению потенциала»	
Стажировка 4 недели + защита проектов			
Стажировка. Реализация проекта Защита проектов			
4 недели	стажировка	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение проектного задания «Определение потенциала и поиск путей его достижения»: <ol style="list-style-type: none"> Сбор данных и первичный анализ финансово-экономических показателей (на основе бизнес-плана своей зоны ответственности) Построение дерева драйверов. Оценка управляемости. Определение эталонов. Расчет потенциала Разработка и оценка эффективности мероприятий по достижению потенциала Учет потенциальных эффектов от мероприятий в бизнес-плане и мониторинг их достижения Участие в консультационных дистанционных встречах с экспертами 	<ul style="list-style-type: none"> Получен опыт оценки и планирования достижения потенциала и встраивание работы с потенциалом в текущую деятельность Проектная работа подготовлена к защите
1 месяц (по 2 часа на команду в неделю)	защита проекта	<ul style="list-style-type: none"> Защита командных проектов Обратная связь от руководителей и экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> Проведена защита проектных работ Получена обратная связь по результатам выполненного проекта Принято решение о сертификации участника по итогам обучения